

29

Teorie kultury organizacji

(Katarzyna Kowalczyk i Michał Szukała)

29.1. Wprowadzenie

Początki systematycznej refleksji nad tematyką kultury organizacyjnej przypadają na lata 20. i 30. ubiegłego wieku i wiążą się z badaniami w obszarze antropologii kulturowej. W latach 40. amerykańska antropolog Ruth Benedict prowadziła badania dotyczące różnic między kulturami narodowymi Japonii i Stanów Zjednoczonych, które stały się podwaliną badań nad kulturą organizacyjną w latach 70. Przewagę ekonomiczną firm japońskich w tamtym czasie wiązano właśnie z różnicami w kulturze organizacyjnej poszczególnych firm z tego kraju (Schein, 1990). W latach 50. w Wielkiej Brytanii ukazał się artykuł na temat kultury organizacyjnej pt. *Zmiana kultury w fabryce* autorstwa Eliotta Jaquesa. W latach 70. XX wieku badania prowadził holenderski badacz Geert Hofstede. Mimo że, podobnie jak Benedict, zajmował się kulturami narodowymi, to jego aktywność badawcza przyczyniła się do wzrostu popularności zagadnienia kultury organizacyjnej. Na lata 80. XX wieku przypada z kolei wzmożona aktywność naukowa wielu uznanych badaczy kultury, takich jak Ouchi, Peters, Waterman, Deal, Kennedy, Morgan czy Smircich. U podstaw zwiększonego zainteresowania tym zagadnieniem leżało przekonanie, że kultura organizacyjna jest istotnym czynnikiem wpływającym na zachowania organizacji, grup i jednostek.

29.2. Definicja kultury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji kultury organizacyjnej, będących efektem długoletnich dyskusji badaczy. Osią tych dyskusji jest problem określenia zarówno tego, czym jest kultura organizacyjna, jak i sposobów jej pomiaru. Samo pojęcie przyjmuje także różne wariacje: kultura organizacyjna, kultura organizacji, kultura korporacji czy kultura przedsiębiorstwa. Różnice w postrzeganiu kultury wynikają z tego, że stanowi ona przedmiot zainteresowania wielu dziedzin naukowych: antropologii, socjologii, psychologii społecznej czy zachowań organizacyjnych. Badaczy organizacji i zarządzania interesuje przede wszystkim sfera

porównań organizacji w kontekście kulturowym, kultura korporacyjna, organizacyjne poznanie (ang. *organizational cognition*), symbolika organizacyjna i nieświadome procesy w organizacji (Smircich, 1983).

W zależności od przedmiotu zainteresowania kultura jest postrzegana w odmienny sposób. W badaniach kultur narodowych jest ona rozumiana jako zmienna niezależna, pozwalająca na porównanie, w jaki sposób narodowe cechy i wartości wpływają na elementy procesu zarządzania. Kultura w rozumieniu kultury korporacyjnej jest zasobem organizacyjnym zarządzanym przez organizację. W tym ujęciu zainteresowanie badaczy dotyczy tego, w jaki sposób kształtować wewnętrzną kulturę, by sprzyjała realizacji celów przez organizację. Dla badaczy, którzy zajmują się organizacyjnym poznanem, symboliką organizacyjną czy nieświadomymi procesami organizacja sama w sobie jest kulturą. To podejście opisuje ją w ujęciu metafory rdzennej – kultura jest zjawiskiem dynamicznym, tworzonym przez członków organizacji. W organizacyjnym poznaniu kultura jest systemem wspólnej wiedzy i przekonań.

W perspektywie symbolicznej rozumiana jest jako system wspólnych symboli i znaczeń. Dla badaczy nieświadomych procesów kultura wiąże się z nieuświadomionymi procesami psychicznymi czy uniwersalnymi wymiarami ludzkiego umysłu. Mimo tych odmiennych podejść, definicje sformułowane przez większość badaczy opisują kulturę organizacyjną jako zjawisko związane z budowaniem tożsamości organizacji, wspólnie wyznawanymi wartościami, wspólnym rozumieniem rzeczywistości (McAuley, Duberley i Johnson, 2007).

29.3. Model kultury organizacyjnej Edgara Scheina

Podstawą dla większości współczesnych definicji kultury organizacyjnej są badania amerykańskiego psychologa społecznego **Edgara Scheina**, którego koncepcje odcisnęły znaczące piętno na wielu nurtach nauki o zarządzaniu. Model kultury organizacyjnej Scheina wyróżnia poszczególne elementy kultury organizacyjnej na podstawie dwóch kryteriów: widoczności dla zewnętrznego obserwatora oraz stopnia ich uświadomienia wśród członków organizacji. Przejawy funkcjonowania kultury organizacyjnej zostały podzielone na trzy poziomy: artefaktów, wartości i ukrytych założeń (Schein, 2004). Najłatwiejszym do dostrzeżenia i zrozumienia elementem kultury organizacyjnej są **artefakty**, rozumiane jako zewnętrzne przejawy funkcjonowania organizacji. Mogą się one wyrażać w trzech formach:

- fizycznej: wygląd członków organizacji, sposób zorganizowania przestrzeni siedziby organizacji, logo organizacji;
- behawioralnej (zachowań): wzorce komunikacji, tradycji i obyczajów, rytuałów;
- językowej (werbalnej): żargon organizacji, anegdota, historie, mity założycielskie.

Artefakty – z powodu swego sformalizowania – stanowią dla członków organizacji oczywisty element kultury, w której funkcjonują. Pomimo że nie zawsze są oni w stanie określić funkcjonalne znaczenie poszczególnych artefaktów, to uznają ich

znaczenie dla organizacji. Ryzyko błędnej interpretacji występuje wyłącznie wśród nowych członków organizacji i obserwatorów organizacji nieposiadających jeszcze wiedzy na temat dwóch pozostałych poziomów kultury (Schein, 2004, s. 25–27).

Poprzez **wartości** Edgar Schein rozumiał cele uznawane przez członków danej kultury za istotne. Stanowią one podstawę wydawania osądów o charakterze moralnym i etycznym oraz wynikających z nich działań i postaw. Charakteryzują się znacznie niższą podatnością na zmiany niż artefakty, nawet gdy w ramach kultury organizacyjnej pojawiają się tendencje do przeprowadzenia daleko idących zmian w zestawie wyznawanych wartości (Schein, 2004, s. 28–30).

Obowiązujące normy i wartości wpływają na ukształtowanie się wspomnianych wyżej artefaktów. Jako przykład wartości można podać szacunek wobec zwierzchników. Oczekiwana wobec członków organizacji normą staje się okazywanie im szacunku. Artefaktem, poprzez który przejawia się ustanowiona norma, może być na przykład wspomnianie znaczącej roli lidera organizacji w okresie jej powstawania czy zajmowanie przez prezesa dużego, reprezentacyjnego gabinetu.

Podstawę kultury, nazywaną przez Scheina rdzeniem, stanowią **założenia kulturowe**. Są one nieuświadamiane przez członków kultury i wykraczają poza ich osobiste poglądy, stanowiąc nie zawsze w pełni spójny zbiór. Założenia wpływają jednocześnie na postrzeganie przez członków organizacji rzeczywistości. Schein wymienia założenia kulturowe, do których odnosi się każda kultura (Schein, 2004, s. 138):

- natura prawdy i rzeczywistości: w jaki sposób w danej kulturze dociera się do prawdy o świecie i co uznaje się za fałsz i prawdę;
- natura czasu: sposoby mierzenia czasu i znaczenie jego upływu w kulturze;
- stosunek do otoczenia: jak kultura sytuuje siebie w przestrzeni, czy dąży do rozszerzania swojej przestrzeni, czy też poszukuje nisz;
- istota ludzkiej natury: czy ludzie są z natury dobrzy lub źli, czy należy obdarzać ich zaufaniem;
- natura tego, co ludzkie (natura ludzkiej aktywności): w jaki sposób ludzie powinni ze sobą działać (konkurencja czy współpraca), indywidualizm czy kolektywizm;
- natura relacji międzyludzkich: czy różnicowanie wśród członków organizacji poprawia jej funkcjonowanie, czy też zwiększa ryzyko wystąpienia wewnętrznych konfliktów (to ostatnie założenie kulturowe bywa również prezentowane w polskich tłumaczeniach jako „stosunek jednorodności do różnorodności”, por. Hatch, 2002, s. 216).

Według Scheina to, w jaki sposób kultury odpowiadają na wymienione powyżej problemy, wpływa na ich funkcjonowanie w relacjach z otoczeniem oraz stosunki wewnątrz organizacji. Ponadto wpływ założeń przejawia się w występujących w kulturze artefaktach, wartościach i normach.

Trójpoziomowy model kultury organizacyjnej Scheina pozwala na dostrzeżenie procesu powstawania i przenikania się założeń i wartości kulturowych istniejących na poziomie podświadomości członków organizacji do poziomu zewnętrznych artefaktów kulturowych. Model Scheina traktuje kulturę jako strukturę tworzoną w ramach grupy, stanowiącą nieodłączny element jej funkcjonowania, podobnie jak wszelkich

stosunków międzyludzkich. Konsekwencją tego założenia jest według Scheina możliwość zaistnienia procesu zmian w sferze wartości i założeń, które następnie mogą wpłynąć na artefakty występujące w danej kulturze organizacyjnej (Schein, 2004, s. 29–298).

Schein założył, że kultura jest niezbędnym elementem powstawania każdej grupy. Bez ukształtowania się podzielanych przez jej członków wzorów zachowań, myślenia i działań niemożliwe jest mówienie o grupie, lecz jedynie o agregacji jednostek niepołączonych więzami (Schein, 2004, s. 64–65). Schein podziela opinię wielu badaczy zwracających uwagę na integracyjną rolę kultury, używających metafory kultury jako kleju spajającego organizację (Schein, 2004, s. 293; Bate, 1984) lub traktujących kulturę jako czynnik budujący etnocentryzm wzmacniający morale członków organizacji i budujący etos kulturowy (Morgan, 2013, s. 140).

Dla pełnego zrozumienia funkcjonowania kultury organizacyjnej w modelu Edgara Scheina niezbędne wydaje się poznanie jego podejścia do procesu kształtowania grupy i powiązanej z nią kultury organizacyjnej, co zaprezentowano w tabeli 28.

Tabela 28. Fazy rozwoju grupy i powiązanej z nią kultury organizacyjnej

Faza	Dominujący przekaz	Zachodzące procesy społeczne i dominujące wewnątrz grupy emocje (ang. <i>socioemotional focus</i>)
1. Formowania (<i>Group Formation</i>)	„Lider wie najlepiej, co powinniśmy robić”	Znacząca rola lidera, na zachowaniach którego wzorują się pozostali członkowie powstającej grupy; nieprecyzyjne kryteria przynależności; poszukiwanie tożsamości grupy; walka o wpływy i znaczenie występujących w grupie ról społecznych.
2. Budowania (<i>Group Building</i>)	„Jesteśmy wspianiałą grupą, łączy nas przyjaźń”	Tendencja do idealizacji wzajemnych stosunków; dążenie do poszukiwania elementów łączących grupę; odrzucenie wartościowania postaw członków grupy w celu zachowania wewnętrznej harmonii.
3. Funkcjonowania (<i>Group Work</i>)	„Nasza grupa dobrze funkcjonuje, ponieważ akceptujemy to, jacy jesteśmy”	Dążenie do egzekwowania obowiązujących w grupie norm kulturowych oraz wartościowanie postaw członków na podstawie kryterium ich przestrzegania; stabilizacja wartości; negatywny stosunek do prób ich zmiany i nowych członków grupy.
4. Dojrzałości (<i>Group Maturity</i>)	„Wiemy, kim jesteśmy, czego chcemy i potrafimy to osiągnąć. Odnosimy sukcesy, więc musimy mieć rację”	Dążenie do przetrwania grupy i zachowania jej kultury; kreatywność i indywidualizm jej poszczególnych członków, postrzegane przez pozostałych jako zagrożenie dla jej funkcjonowania i dalszego trwania; stopniowa utrata zdolności adaptowania się do wyzwań stawianych przez otoczenie, spadek innowacyjności; powstrzymanie wzrostu liczebności grupy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schein (2004, s. 70–85).

Należy zauważyć, że opracowany przez Scheina model rozwoju grupy i kultury może być stosowany głównie w opisie funkcjonowania większych liczebnie grup oraz sformalizowanych organizacji. Stosowanie powyższego modelu jest możliwe również w odniesieniu do funkcjonujących w ramach organizacji subkultur, których członkowie dążą do zmiany obowiązujących wewnątrz organizacji norm (Schein, 2004, s. 63–64).

Do modelu Scheina nawiązywał włoski badacz **Pasquale Gagliardi**, który uważał, że podstawowym celem każdej organizacji jest utrzymanie tożsamości (Gagliardi, 1986, s. 127). Aby go zrealizować, w ramach organizacji formułowane są strategie wtórne: instrumentalne (konkretne zadania i cele). Ponadto, według Gagliardiego organizacje tworzą strategie ekspresyjne, których celem jest odróżnienie się od otoczenia, na przykład poprzez silne wyrażanie swojej sfery symbolicznej lub funkcjonujących w danej kulturze ważnych opowieści wyrażających jej wartości (Gagliardi, 1986, s. 125).

W przypadku, gdy powyższe strategie zawodzą, możliwe są trzy główne strategie zmiany kulturowej, przyjmowane przez organizację:

- błędne koło zmian – organizacja nie uczy się na dotychczasowych doświadczeniach i wciąż stosuje niesprawdzające się metody zmiany; według Gagliardiego niektóre organizacje „wolą umrzeć niż się zmienić” (Gagliardi, 1986, s. 129);
- rewolucja kulturowa – podstawą strategii jest zmiana dotychczas obowiązujących wartości będących podstawą jej funkcjonowania; „tradycyjne” zachowania i szanowane dotąd symbole są odrzucane i zwalczane przez przywódców; często dochodzi do wymiany członków organizacji (Gagliardi, 1986, s. 130);
- zmiany ewolucyjne („inkrementalizm kulturowy”) – powolne zmiany w systemie norm i wartości; poszanowanie dla części symboli i wartości (Gagliardi, 1986, s. 131).

Gagliardi nie przesądza, czy rola przywódcy ma charakter decydujący dla powodzenia przyjętej strategii. W świetle jego badań kluczową rolę mogą odgrywać pozostali członkowie organizacji, uznający potrzebę zmian, lub wspólne oddziaływania obu czynników (Gagliardi, 1986, s. 132).

29.4. Kultura organizacyjna a wyniki firmy

Początkowo kultura organizacyjna była pomijana wśród czynników wpływających na wyniki firmy. W prowadzonych od 1977 roku badaniach 62 przedsiębiorstw postrzeganych jako doskonałe, T.J. Peters i R.H. Waterman wskazali na kulturę organizacji jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wpływający na sposoby pracy i podejmowania decyzji (Peters i Waterman, 2004, s. 48, 64). To podejście stało się inspiracją dla postrzegania kultury jako zmiennej organizacyjnej, którą można kształtować w celu uzyskiwania przez organizację pożądaných wyników. Liczne badania pokazały, że kultura ma wpływ na funkcjonowanie organizacji (Cameron i Quinn, 2006), może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej

(Barney, 1986) oraz kluczowym źródłem efektywności organizacyjnej (Zheng, Yang i McLean, 2010). Mimo przesłanek empirycznych, związek pomiędzy kulturą organizacyjną a wynikami firmy pozostaje niejednoznaczny (Hartnell, Ou i Kinicki, 2011). Denison i Mishra (1995), analizując dane pozyskane z 764 organizacji, zidentyfikowali cztery główne wymiary kultury powiązane z wynikami firmy: misję, spójność, zaangażowanie i zdolność do adaptacji. Misja i spójność były najlepszymi predyktorami rentowności, zaangażowanie i zdolność do adaptacji wiązały się z innowacjami, a zdolność do adaptacji i misja – ze wzrostem sprzedaży. Kultura organizacyjna wywiera również wpływ na jednostki – morale pracowników, zaangażowanie, produktywność, zdrowie czy dobrostan emocjonalny (Cameron i Quinn, 2006), co również przekłada się na efektywność firmy. Wbrew oczekiwaniom wielu menedżerów bezpośrednio sterowanie kulturą nie wydaje się jednak możliwe i chociaż badania potwierdzają wpływ kultury na wyniki organizacji, znacznie trudniejsze byłoby krótkookresowe dostosowanie kultury, by organizacja osiągała pożądane rezultaty.

29.5. Badanie kultury organizacyjnej

Diagnoza kultury organizacyjnej ma duże znaczenie dla zarządzania firmą, szczególnie w przypadku organizacji, które podlegają fuzji lub przechodzą zmiany strukturalne (Cameron i Quinn, 2003). Badania kultury dokonuje się w oparciu o podejście ilościowe lub jakościowe. To, które podejście powinno zostać zastosowane, zależy od natury badanego problemu – czasami wskazane jest łączenie obu metod, aby zapewnić całościowe ujęcie tematu (Smircich, 1980).

W badaniach ilościowych mamy do czynienia z pomiarem określonego zjawiska. Jednym z najbardziej znanych narzędzi do pomiaru kultury organizacyjnej jest model CVF (ang. *Competing Values Framework*) (Quinn i Rohrbaugh, 1983). Zdaniem jego twórców, kultury można podzielić, opierając się na dwóch wymiarach (wewnętrzny–zewnętrzny; stabilność–elastyczność), które przekładają się na cztery typy kultur: klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Dla organizacji typu klanowego ważna jest praca zespołowa, zaangażowanie pracowników, lojalność i tradycja. Cechami organizacji typu adhokratycznego są: dynamika działania, kreatywność, podejmowanie ryzyka i elastyczność. Organizacje typu hierarchicznego cenią wydajność, rzetelność, przewidywalność i stabilizację. Organizacje typu rynkowego są zorientowane na osiąganie celów i nastawione na rywalizację. Na modelu *Competing Values Framework* bazuje Narzędzie do Pomiaru Kultury Organizacyjnej OCAI (ang. *Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI mierzy sześć kluczowych wymiarów kultury organizacyjnej, które dotyczą następujących cech firmy: przywództwa, zarządzania pracownikami, tego, co spaja organizację, strategii oraz sukcesu (Cameron i Quinn, 2006). Badania ilościowe kultury organizacyjnej umożliwiają przewidywanie oraz wnioskowanie przyczynowo-skutkowe, a ich wyniki mogą być uogólnione na daną populację. Pozwalają one na stosunkowo szybkie zebranie interesujących badacza danych, a uzyskane dane liczbowe ułatwiają porównania grup. Do ich ograniczeń należy jednak koncentrowanie się na weryfikacji sformułowanych wcześniej hipotez,

bez poszukiwania, nieujmowanie kontekstu badanego zjawiska oraz problemy związane z budową narzędzi i udzielaniem przez badanych odpowiedzi.

Jakościowe badania kultur organizacyjnych mają swoje korzenie w antropologii kulturowej. Zdaniem amerykańskiego antropologa Clifforda Geertza uczestniczenie w kulturze polega na interpretacji i tworzeniu nowych symboli oraz na rozwijaniu wrażliwości na interpretacje dokonywane przez innych. Z tego powodu zadaniem badacza jest nie tylko wyróżnianie ważnych w danej kulturze symboli, ale również dokonywanych przez członków kultury interpretacji (Geertz, 1973, s. 126–141; Smircich, 1983, s. 350). Zaproponowana przez Geertza metoda tzw. gęstego opisu (ang. *thick description*) stanowiła inspirację dla wielu badaczy (Geertz, 1973, s. 3–30). Geertz podkreślał znaczenie gromadzenia szczegółowych informacji o badanych kulturach, dokonywanych obserwacjach oraz zachowaniach rozmówców, które powinny być rejestrowane dla celów późniejszych analiz. Wyjaśniając znaczenie gęstego opisu, antropolog odwołał się do przykładu mrugnięcia okiem, które może być zarówno nerwowym tikiem, jak i „puszczeniem oka” do rozmówcy w celu przekazania informacji możliwej do odczytania tylko przez drugą stronę interakcji. Celem metody opisu gęstego jest więc odczytanie znaczeń, a nie wyłącznie zarejestrowanie zjawiska (Geertz, 2005, s. 35).

W jakościowych badaniach kultur organizacyjnych wykorzystuje się zwykle metodę etnograficzną, stanowiącą obecnie popularny nurt badania organizacji (Kostera, 2003). Badania etnograficzne są prowadzone w naturalnym środowisku badanego i polegają na gromadzeniu danych, które opisują zachowania uczestników, a następnie ich zrozumieniu i interpretacji. W celu pozyskania danych najczęściej wykorzystuje się takie metody badawcze jak obserwacja, wywiad otwarty czy analiza tekstu. Metody stosowane przez etnografów zakładają zwykle długi okres trwania badań, bezpośredni kontakt badacza z „terenem”, czyli badaną organizacją, stosowanie tzw. gęstego opisu oraz triangulację metod i źródeł danych (czyli zbieranie danych przy wykorzystaniu dwóch lub większej liczby metod oraz konfrontowanie różnych ich źródeł, np. poprzez prowadzenie wywiadów z uczestnikami organizacji, posiadającymi odmienne spojrzenie na analizowane zagadnienia). Przykładem etnograficznych badań organizacji (określanych też jako badania w obszarze antropologii organizacji) są prace Moniki Kostery, która interesuje się rozumieniem symboli odczytywanych przez uczestników kultury w celu rozumienia sensu otaczającej rzeczywistości (Kostera, 2010). W swoich analizach skupia się na dwóch przejawach kultury symbolicznej: mitach i archetypach, będących w jej opinii najgłębszym poziomem kultury łączącym uczestników organizacji.

Jednym ze sposobów gromadzenia i analizy danych jakościowych, wykorzystywanym w badaniach jakościowych, jest technika teorii ugruntowanej zaproponowana w 1967 roku przez socjologów Anselma Straussa oraz Barneya Glasera. Pozwala ona usystematyzować procesy gromadzenia i analizy danych w badaniach terenowych. W wyniku kontaktów z terenem i prowadzonych obserwacji lub wywiadów badacz stopniowo pogłębia swoją wiedzę na temat analizowanych zjawisk, a opierając się na zebranych danych, dokonuje systematycznych podsumowań w poszukiwaniu występujących regularności. Taki „oddolny” proces pogłębiania wiedzy pozwala na formułowanie roboczych hipotez, które następnie podlegają weryfikacji poprzez dalsze

obserwacje lub wywiady, pozwalające na „ugruntowanie” wniosków i stworzenie propozycji teoretycznych, będących bezpośrednim wynikiem danych empirycznych. Jak pisze Konecki (2000), zbieranie danych, budowanie hipotez i ich weryfikacja nie są wyraźnie rozdzielone w czasie, wielokrotnie przeplatają się w procesie generowania teorii. Teoria ugruntowana opiera się ciągłych analizach porównawczych (ang. *constant comparative method*) – procesie zbierania danych ukierunkowanym na poszukiwania elementów wspólnych w porównywanych obiektach, zjawiskach czy pojęciach.

Siła metod jakościowych w badaniach kultury organizacyjnej polega na umożliwieniu zbadania tego, co niewidoczne, czyli wartości, przekonań i założeń leżących u podstaw kultury organizacyjnej. Są użyteczne przy badaniu zjawisk, o których niewiele wiadomo lub ukrytych aspektów zjawisk już zbadanych, co umożliwia uzyskanie nowego spojrzenia (Kostera, 2003). Metody jakościowe są jednak czasochłonne, zwykle nie pozwalają na uogólnienie wniosków poza badane obiekty (organizacje), a zaangażowanie badacza może zniekształcać otrzymane wyniki.

29.6. Podsumowanie

Zagadnienie kultury organizacyjnej jest jednym z najczęściej analizowanych zjawisk w nauce o zarządzaniu. W zależności od zakresu podejmowanych rozważań kultura jest postrzegana w odmienny sposób: jako zasób organizacyjny, system wspólnych symboli i znaczeń lub zmienna podlegająca procesowi zarządzania.

W rozdziale przedstawiono model kultury organizacyjnej Edgara Scheina, uznawany za fundamentalny dla rozwoju tej sfery nauki o organizacji. Jego dorobek był rozwijany między innymi przez wspomnianego w rozdziale Pasquale Gagliardiego, który stworzył model strategii zmiany kulturowej w organizacji. Na podkreślenie zasługują także badania nad związkami pomiędzy kulturą organizacyjną a wynikami przedsiębiorstwa, prowadzone przez Kima Camerona i Roberta Quinna. W ramach omówienia metod badań kultury na szczególne wyróżnienie zasługują dokonania Clifforda Geertza (opis gęsty) oraz twórców pojęcia teorii ugruntowanej Anselma Straussa i Barneya Glasera, stanowiące podstawę ogromnej części współcześnie podejmowanych badań jakościowych nad organizacjami. Tematyka kultury organizacyjnej jest związana z omawianymi w odrębnych rozdziałach zagadnieniami wpływu kultur narodowych na funkcjonowanie organizacji, jak również związków pomiędzy kulturą a dobrymi praktykami organizacyjnymi oraz sposobami wprowadzania zmian.

Literatura

- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665.
- Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving. *Organization Studies*, 5, 43–66.
- Bowles, M.L. (1993). The gods and goddesses: Personifying social life in the age of organization. *Organization Studies*, 14(3), 395–418.

- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carr, A. (2002). Jung, archetypes and mirroring in organizational change management: Lessons from a longitudinal case study. *Journal of Organizational Change Management*, 15(5), 477–489.
- Denison, D.R., Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117–134.
- Geertz, C. (1973). *Interpretation of cultures. Selected essays*. New York: Basic Books.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- McAuley, J., Duberley, J., Johnson, P. (2007). *Organization theory. Challenges and perspectives*. Harlow–London–New York: Prentice Hall.
- Morgan, G. (2013). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., Jr. (2004). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Pinnington, A., Morris, T. (2003). Archetype change in professional organizations: Survey evidence from large law firms. *British Journal of Management*, 14(1), 85–99.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco – London: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Zheng, W., Yang, B., McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.